

EFEKTIFITAS PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN ACCOUNTING DAN STRATEGI BAURAN PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN PANGSA PASAR DAN PROFITABILITAS (STUDI KASUS PT ARNOTT'S INDONESIA)

Baharuddin Saga

Universitas Pamulang

Email : dosen02623@unpam.ac.id

Abstract

Asia crisis in 1997 infected many countries around Asia, and many companies had to have an excellent corporate strategies in order for them to be survived in that tough situation. Those strategies should be continues strategies, which represented all value chain activities both primary and supporting activities within the company. Than that value chain will be a competitive advantage and key success factor for the company because it is a blend of excellent strategies, which has an objective to achieve company goal and to be survived in crisis or in hard situation. PT Arnott Indonesia as subsidiary of multi national company, which is Arnott's Australian Ltd, the pressure to be survived in biscuit industry is enormous. Thus, the company needs to have excellent strategies in each value chain activities and combine all those strategies into one corporate strategy that can be used to compete with all competitors within the biscuit industry. Management accounting and marketing strategies should be integrated and supported onewith each other. In additio, it has to be an activity that controlled all primary activities within Arnott's Indonesia value chain. In conclusion this article is discussed about the role of management accounting in PT arnott's Indonesia in supporting company objectives and goals particularly activities that are related with the marketing

Keywords: *Strategy Accounting Management, Profitability and Effectivity*

Abstrak

Ketika krisis ekonomi yang terjadi di kawasan Asia di tahun 1997, secara drastis ikut mengguncang dunia usaha di Indonesia, sehingga banyak perusahaan terpaksa menutup usahanya karena tidak mampu lagi beroperasi dan bersaing karena faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Untuk menghadapi hal tersebut perusahaan harus memiliki strategi yang terbaik dan berkesinambungan yang dapat mengakomodasikan semua rantai aktivitas dalam perusahaan, dimana rantai aktivitas tersebut dapat menjadi modal utama dalam membangun strategi perusahaan yang terbaik yang dapat digunakan sebagai suatu keuntungan

kompetitif dan kunci sukses untuk bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain di bidang yang sama dimana strategi tersebut harus diintegrasikan dengan manajemen operasional. PT Arnott's Indonesia sebagai sebuah perusahaan multi nasional, memiliki strategi yang terbaik yang merupakan sebuah kunci sukses untuk terus bertahan di industri biscuit walaupun dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi dengan para kompetitornya. Strategi yang di terapkan di seluruh aktivitas perusahaan termasuk pemasaran dan akuntansi manajemen merupakan alat bantu untuk mencapai tujuan dan meningkatkan pangsa pasar, sehingga dengan demikian pemasaran dan akuntansi manajemen harus saling berintegrasi dan saling mendukung sebagai salah satu aktivitas pendukung perusahaan

Kata Kunci : Strategi akuntansi manajemen, profitabilitas dan efektivitas

1. PENDAHULUAN

Ketika krisis keuangan terjadi di Asia tahun 1997, sebagian besar wilayah Asia terkena dampak yang sangat luas atas krisis ini. Perubahan terjadi secara drastis, dari wilayah yang sangat cepat pertumbuhan ekonominya menjadi tempat yang paling buruk untuk berinvestasi. Pemerintah negara-negara Asia mencoba melakukan tindakan-tindakan untuk mempertahankan mata uangnya, para spekulan menjadi panik dan banyaknya informasi negatif tentang negara-negara asia sehingga memicu aksi jual mata uang asing yang menyebabkan penurunan yang sangat tajam atas kurs mata uang asing negara-negara asia. Menanggapi hal ini, pemerintah negara-negara asia berusaha menenangkan pasar, tetapi kekuatan para spekulan tidak dapat dibendung, dan mengakibatkan krisis ekonomi dihampir diseluruh negara asia, kecuali China, India dan Hongkong.

Krisis ekonomi di kawasan asia pertama kali menimpa Thailand, penurunan pendapatan perkapita (GDP), dan selanjutnya pemerintahan Thailand mendevaluasi mata uangnya (Baht), serta merubah kebijakan keuangannya dari *Pegged Float* menjadi *Managed Float*, perubahan ini, menyebarkan pengaruh buruk bagi kesemua negara Asia.

Inflasi mata uang rupiah yang mencapai 11% ditahun 1997, dimana tahun sebelumnya hanya sebesar 6%, dan inflasi ini terus bergerak naik dengan cepatnya seiring dengan naiknya harga-harga kebutuhan pokok. Tingkat pengangguran semakin tinggi sebagai akibat dari banyaknya industri dan sektor perbankan yang tidak lagi mampu beroperasi secara baik, dan harus mem PHK ribuan karyawannya dan bahkan banyak perusahaan tidak mampu bertahan dan terpaksa ditutup, sebagai akibat dari krisis multi dimensi yang berkepanjangan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Efektifitas

Secara harfiah pengertian efektifitas adalah pencapaian sasaran yang diinginkan tepat pada waktunya dengan biaya yang serendah-rendahnya atas

suatu aktifitas yang dilakukan dengan saksama, sehingga dengan demikian maka pengertian efektifitas lebih menekankan pada pencapaian sasaran atas aktifitas tersebut dan dengan biaya yang dikeluarkan atas aktifitas yang dimaksud.

Dari sudut praktek organisasi, efektifitas dapat berarti satu dari tiga terminologi yaitu program, operasi dan organisasi:

1. Efektifitas berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dampaknya dan efektifitas biayanya
2. Effectivitas opsional berkaitan dengan pencapaian sasaran secara keluaran atau output sistem dalam menghasilkan barang dan jasa yang diproduksi serta efektifitas biaya sistem tersebut.
3. Effectivitas organisasi berkaitan dengan keseluruhan kemampuan organisasi dan interaksi antara perencanaan strategis, struktur dan proses manajemen, sumberdaya manusia dan keuangan yang kesemuanya berkaitan dengan misi dan tujuan organisasi dan lingkungan eksternal.

2.2 Sekilas Tentang Akuntansi Manajemen Modern

Semua strategi perusahaan selalu dimulai dari memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga dengan demikian, maka konsep dasar pemasaran juga ikut berubah dan tidak lagi berorientasi pada "menjual (*selling*)" melainkan sebagai pemberi informasi kepada konsumen tentang kelebihan dari produk yang ditawarkan sekaligus menanamkan rasa loyalitas terhadap produk-produk yang ditawarkan (*brand loyalty*) agar konsumen tetap setia memilih produk dari perusahaan tersebut.

Lima kekuatan persaingan (*5 Competitive Forces*) terdiri dari kemungkinan masuknya pemain baru (*new entrans*), ancaman dari produk-produk substitusi, kemampuan untuk menawar dari para pembeli dan *supplier* serta persaingan antar perusahaan didalam industri tersebut. Kelima kekuatan persaingan ini secara bersama menentukan intensitas persaingan dalam industri tersebut.

Lima kekuatan persaingan adalah sebagai berikut:

1. Ancaman dari pendatang baru (*Threat of Entry*),
Beberapa sumber daya yang dapat di jadikan penghalang antara lain:
 - 1) Skala Ekonomi. (*Economies of Scale*)
Beban biaya suatu produk akan lebih rendah bila perusahaan meningkatkan volume produksinya, dan dengan skala ekonomi ini perusahaan baru akan dipaksa masuk dalam skala besar yang membutuhkan investasi besar serta menghadapi resiko yang sangat tinggi. Jika mereka tidak memiliki skala yang besar, maka para pemain baru tersebut akan beroperasi dengan biaya yang tinggi dibandingkan para pemain lama, dan akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan tersebut dalam mendapatkan keuntungan yang optimal
 - b. Produk yang berbeda dengan pesaing (*Produk Diferensiasi*).
Produk diferensiasi ini akan mempunyai manfaat yang sangat besar karena biasanya produk ini merupakan produk yang sudah memiliki konsumen yang loyalitas (*brand loyalty*), sebagai hasil dari media

periklanan yang efektif, serta layanan terhadap konsumen yang terbaik sejak dari produk tersebut masih dalam taraf akan dijual sampai pada layanan purnajual (*after sales service*)

2) Modal (*Capital Requirement*)

Modal besar dibutuhkan untuk memproduksi suatu produk, dan hal ini dapat menjadi halangan bagi pemain baru jika hendak bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah cukup mapan dan memiliki pangsa pasar yang besar.

3) Jaringan Distribusi (*Distribution Channel*)

Untuk mengakomodasikan semua kepentingan dalam membangun jalur distribusi yang kuat dapat dilakukan dengan harga kompetitif, iklan yang efektif untuk mendorong para pelanggan untuk membeli, dan lebih aktif dalam penjualannya, seperti dilakukannya potongan harga, hadiah-hadiah (*consumer promotion*), pemapangan (*display*) yang terbaik dan banyak lagi yang lainnya.

4) Peraturan Pemerintah.

Peraturan pemerintah yang ketat dapat menjadi halangan (*barrier to entry*) bagi pemain baru, dimana jika peraturan tersebut bila tidak dilaksanakan akan menimbulkan tuntutan hukum (*law enforcement*) terhadap perusahaan tersebut, sehingga dengan demikian, kekuatan hukum akan dapat menjadi halangan untuk memasuki industri tersebut.

5) Persaingan yang intensive dengan para kompetitor (*Intensity of Rivalry among Existing Competitors*).

Intensitas persaingan antara para kompetitor dalam suatu industri biasanya dilakukan dengan memberikan harga yang bersaing, persaingan dalam iklan, inovasi produk-produk baru dan bahkan peningkatan pelayanan terhadap langganan. Demikian juga jika dilakukan persaingan melalui iklan maka secara langsung akan meningkatkan biaya iklan akan mengurangi keuntungan yang diperoleh. Semakin besar perusahaan pesaing kita, akan semakin tinggi tingkat intensitas persaingan itu sendiri, dan selain itu tingkat pertumbuhan industri tersebut juga akan mempengaruhi intensitas persaingan.

6) Ancaman dari barang substitusi (*Substitution Products*)

Analisa terhadap perusahaan yang menghasilkan barang-barang substitusi juga harus mendapatkan perhatian khusus, karena adanya barang-barang substitusi ini akan menambah ketatnya persaingan dan dapat mengurangi tingkat penjualan, karena harga barang-barang substitusi lebih murah dan kadang memberikan fungsi yang lebih baik bagi konsumen, sehingga dapat menciptakan industri yang lebih kompetitif bagi perusahaan.

7) Kemampuan menawar dari para pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Para pembeli dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif karena dengan kemampuannya menawar ataupun menginginkan hal-hal yang lebih terhadap suatu produk dapat menurunkan keuntungan, dimana pembeli selalu cenderung meminta harga yang lebih murah dengan tingkat pelayanan yang baik, dan para pengusaha akan berlomba memberikan yang terbaik untuk memenuhi keinginan pembeli dan karenanya

diperlukan suatu strategi yang komprehensif yang dapat mengakomodasikan keinginan/kebutuhan para pembeli/calon pembeli.

8) Kemampuan menawar dari para supplier (*Bargaining Power of Supplier*)

Para supplier dapat menjadi salah satu kekuatan yang kompetitif karena mereka dapat menaikkan harga ataupun menurunkan kualitas produk yang akan dipakai oleh suatu perusahaan, dan *supplier* dapat membuat perusahaan mengalami penurunan keuntungan dan karenanya diperlukan strategi yang baik untuk dapat mengantisipasinya, dan menerapkan diversifikasi strategi untuk mengakomodasikan semua kekuatan persaingan yang ada.

Value Chain

Konsep *value chain* ini diharapkan dapat membantu dalam analisa strategi biaya, karena perusahaan dapat mengetahui secara detail aktivitas mana saja yang merupakan keuntungan, karena biayanya lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing, sehingga dapat dijadikan salah satu diferensiasi strategi.

Aktivitas Pendukung (*Supporting Activities*)

Kategori-kategori yang termasuk didalam aktivitas pendukung yaitu:

1. Prasarana Perusahaan (*Firm Infrastructure*); Adalah semua aktivitas yang berhubungan dengan manajemen umum, perencanaan, keuangan, hukum, manajemen kualitas serta hubungan dengan pemerintah. Semua aktivitas ini tidak hanya mendukung aktivitas utama, tetapi juga membantu serta mendukung aktivitas yang ada dalam perusahaan, yang tidak hanya dipandang sebagai "*overhead*", tetapi menjadi suatu keuntungan yang kompetitif.
2. Sumber daya manusia (*Human Resource Management*): Aktivitas sumber daya manusia ini tidak hanya mendukung aktivitas utama, tetapi juga mendukung seluruh aktivitas dalam perusahaan misalnya, penggajian, manajemen umum, *finance dan accounting*.
3. Pembelian (*Procurement*); Seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pembelian barang yang akan digunakan dalam aktivitas produksi maupun kegiatan pendukung lainnya yang ada dalam rantai aktivitas suatu perusahaan.
4. Pengembangan Teknologi (*Technology Development*): Pengembangan teknologi yang baik, dapat meningkatkan keuntungan, dimana teknologi yang baik dapat mendukung semua aktivitas dalam perusahaan dan dapat digunakan untuk memperbaiki sistem dan mempercepat aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu produk.

Strategi Umum (*Generic Strategy*)

Salah satu hal penting dalam strategi akuntansi manajemen adalah informasi tentang biaya, karena perusahaan akan menggunakan informasi biaya ini untuk menentukan produk-produk yang akan dibuat dimasa depan, dan menentukan berbagai keputusan strategi lainnya dalam jangka pendek, termasuk didalamnya keputusan untuk penambahan dan/atau pengurangan kapasitas terpasang, demikian juga halnya dengan struktur harga dari suatu produk sangat penting dilakukan sebelum segala bentuk penawaran dan negosiasi dilakukan, karena dari

sinilah akan ditentukan segala ukuran aktifitas dan tingkat keuntungan yang akan dicapai, sehingga harga produk yang dipasarkan memiliki daya saing *competitive* dan daya saing *comparative*.

Cost Leadership (pemimpin dalam hal biaya)

Dalam *cost leadership*, perusahaan akan memiliki struktur biaya yang paling murah dibanding dengan perusahaan lain yang sejenis, dan perusahaan dapat melayani seluruh segmen dalam industri dan skala ekonomi sudah dapat diraih, sehingga seluruh biaya dapat diserap dengan beban yang lebih rendah karena volume produksi yang tinggi, dan dengan struktur biaya yang rendah, maka harga yang ditawarkan akan lebih rendah dibandingkan pesaingnya.

Differentiation (differensiasi)

Jika strategi differensiasi diterapkan, maka perusahaan akan selalu melakukan inovasi yang dapat membedakan produk yang dimilikinya dengan produk perusahaan lain dan karenanya biaya yang akan dikeluarkan akan lebih besar dibandingkan dengan para pesaingnya sehingga harga yang ditawarkan kepada pembelinya adalah harga premium dan akan lebih mahal.

Focus

Strategi ini adalah strategi *niche market*, dimana perusahaan akan menfokuskan diri pada satu segmen pasar dalam suatu industri, yang mana dapat berupa fokus dalam hal biaya maupun fokus dalam differensiasi. Perusahaan harus memilih salah satu dari ketiga strategi tersebut diatas, karena suatu perusahaan tidak dapat melakukan lebih dari satu strategi pada saat yang bersamaan; misalnya dengan memilih menjadi pemimpin dalam hal biaya (*cost leadership*), atau differensiasi karena untuk membedakan satu produk menjadi produk yang unik diperlukan biaya yang besar melalui inovasi yang terus menerus.

2.3 Strategi Pemasaran (*Marketing Strategy*)

Pemasaran merupakan bagian kecil dari suatu strategi perusahaan yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi yang berperan memastikan bahwa barang/jasa dijual kepasar yang tepat dengan harga yang dapat memberikan keuntungan, yang diharapkan dapat seiring dengan strategi akuntansi manajemen dalam rangka meraih penjualan dan merebut pangsa pasar dalam industri yang kompetitif.

Strategi merupakan gambaran menyeluruh tentang tujuan perusahaan dalam menunjang tujuan jangka panjang, dan diperlukan usaha untuk mencapainya, serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mendukung tujuan tersebut, serta

semua aktivitas yang terdapat didalam visi dan berhubungan erat dengan misi perusahaan.

Produk (barang/jasa)

Merupakan kumpulan dari nilai-nilai yang dapat membawa keuntungan dan dapat memuaskan konsumen, yang secara konseptual, merupakan pemahaman subyektif yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli masyarakat. Produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan meliputi: kualitas, manfaat bagi pelanggan, merk, kemasan, model (*style*), dan garansi yang dapat memberikan kontribusi terhadap image suatu produk.

Harga (*Pricing*)

Dari sudut pandang pemasaran, harga merupakan satuan moneter yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atau penggunaan atas barang/jasa yang dijual oleh suatu perusahaan, dimana harga tersebut harus sesuai dengan persepsi dari produk itu sendiri, yakni semakin mahal harga dari produk mencerminkan kualitas dari produk itu sendiri, dan penentuan harga itu sendiri dipengaruhi oleh berbagai Sisi seperti segmentasi dan penempatan dari produk yang sudah ditetapkan, dimana merupakan elemen yang paling fleksibel dibandingkan dengan 3P yang lainnya.

Metode penetapan harga dapat dikelompokkan dalam 4 kategori utama yaitu:

1. Metode penetapan harga berbasis permintaan; Lebih menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi selera pelanggan dari pada faktor-faktor lainnya seperti biaya, laba dan persaingan dan sangat dipengaruhi oleh segmen-segmen dalam pasar dan perilaku konsumen secara umum.
2. Metode penetapan harga berbasis biaya; Harga ditentukan oleh aspek penawaran atau biaya, yakni biaya produksi dan pemasaran ditambah dengan jumlah tertentu sehingga dapat menutupi biaya langsung, overhead dan laba.
3. Metode penetapan harga berbasis laba; Berusaha menyeimbangkan pendapatan dan biaya dalam penetapan harga, dan dilakukan dengan mendasarkan pada target besarnya keuntungan atau dinyatakan dalam bentuk persentase terhadap penjualan atau investasi.
4. Metode penetapan harga berbasis persaingan; Ditetapkan berdasarkan atas persaingan, yakni apa yang dilakukan oleh para pesaing dalam suatu industri yang sama, dan potongan harga merupakan salah satu factor yang harus dipertimbangkan didalam strategi penentuan harga.

Distribusi (*Place*)

Proses distribusi merupakan aktivitas pemasaran yang mampu menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi pemasaran yang dapat merealisasikan kegunaan atau tempat/waktu dan kepemilikan. Distribusi memegang peranan yang penting dalam penghantaran suatu produk sehingga harus ` diseleksi dengan

benar, diatur dan dimotivasi untuk memberikan yang terbaik kepada para konsumen.

Promosi

Adalah strategi untuk mengkomunikasikan produk dari penjual kepada pembeli, mempengaruhi serta mengingatkan konsumen akan produk yang dijual oleh perusahaan tersebut, untuk membeli barang-barang yang dijual, dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan program pemasaran, betapapun kualitas suatu produk sangat tinggi.

Strategi-strategi yang dapat dilakukan di dalam promosi ini adalah:

1. *Push Strategy*

Dilakukan untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan ke pasar dalam bentuk promosi, sehingga semua kemungkinan akan berusaha diterapkan oleh perusahaan dengan baik. Tujuan dari strategi ini adalah "menjual". Promosi penjualan akan lebih baik digunakan jika produk yang ditawarkan adalah produk-produk standard dan produk-produk yang lebih banyak dibeli dengan *impulse buying*. Yang termasuk didalam *promotional mix* adalah:

- 1) *Personal Selling*, komunikasi langsung antara penjual dengan calon pembeli untuk memperkenalkan suatu produk sehingga dapat memperoleh pengertian dari para pelanggan terhadap produk yang dijual tersebut dan para penjual harus memenuhi kriteria *salesmanship*, *negosiasi* dan hubungan yang baik (*relationship*)
- 2) *Mass selling* merupakan pendekatan yang menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada khalayak ramai dalam satu waktu. Metode ini tidak sefleksibel *personal selling* dan merupakan alternatif yang lebih baik dan murah untuk menyampaikan informasi kepada konsumen yang jumlahnya sangat banyak dan tersebar luas, misalnya *publisitas*.
- 3) *Public Relation* merupakan upaya komunikasi menyeluruh dari suatu perusahaan untuk mempengaruhi persepsi, opini, keyakinan dan sikap konsumen, melalui konferensi pers dengan para wartawan terkait.
- 4) Promosi penjualan adalah bentuk persuasi langsung melalui penggunaan berbagai insentif yang dapat diatur untuk merangsang pembelian produk oleh konsumen, walaupun hanya berdampak pada jangka pendek, dan meningkatkan penjualan hanya pada saat kegiatan promosi berlangsung, namun diharapkan menghasilkan tanggapan yang lebih cepat dari pada iklan. Promosi penjualan dapat dikelompokkan seperti:
 - (1) *Customer Promotion*: bertujuan merangsang pelanggan untuk membeli.
 - (2) *Trade Promotion*: bertujuan untuk mendorong pedagang grosir, pengecer untuk memperdagangkan barang atau jasa dari sponsor.
 - (3) *Sales force promotion*: bertujuan untuk memotivasi armada penjual.
 - (4) Akuntansi manajemen sangat penting perannya dalam *push strategy* ini untuk mengontrol operasi penjualan di lapangan dan mengevaluasi prestasi team penjual.

2. Pull Strategy

Pull strategy adalah strategi penjualan yang menekankan kepada penayangan iklan secara besar-besaran untuk dapat menaikkan kesadaran konsumen akan produk yang dijual, serta mendorong konsumen untuk membeli produk-produk khusus yang diiklankan tersebut, dan didasarkan pada informasi tentang keunggulan suatu produk yang disusun sedemikian rupa sehingga mengubah pikiran seseorang untuk melakukan pembelian, dan banyak digunakan dalam mempromosikan suatu produk yang sedang akan diluncurkan ataupun produk yang sudah ada.

Akuntansi Manajemen mempunyai peranan yang sangat penting dalam memformulasikan anggaran dari iklan-iklan yang dibutuhkan agar sesuai dengan strategi perusahaan, mengontrol biaya iklan tersebut agar sesuai dengan anggaran, dan bahkan untuk mengevaluasi efektifitas dari iklan-iklan yang sudah ditayangkan, apakah iklan tersebut sudah dapat mencapai penjualan yang ditargetkan

2.4 Strategi Akuntansi Manajemen

Biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan pemakaian sumber daya perusahaan seperti orang, material, peralatan, service dan fasilitas perusahaan lainnya secara umum dikelompokkan dalam 2 (dua) kelompok, yaitu:

1. Biaya tetap; Biaya (*fixed cost*) yang timbul ketika perusahaan tersebut melakukan aktivitas yang berhubungan dengan kapasitas produksi yang harus dilakukan (*committed cost*), yang meliputi biaya gaji, depresiasi dan lain sebagainya.
2. Biaya Variable (*prime cost*); Biaya yang timbul dan bergerak searah dengan jumlah produksi yang dihasilkan, seperti biaya bahan mentah, biaya listrik pabrik, biaya tenaga kerja langsung.
3. Informasi tentang biaya yang timbul dalam setiap aktivitas perusahaan, sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan serta mendukung aktivitas departemen pemasaran dalam membuat strategi bauran pemasaran yaitu:
4. Produk; Untuk mengembangkan suatu produk baru yang diharapkan memiliki kemampuan dalam menghentikan suatu produk yang sudah tidak menghasilkan keuntungan bagi perusahaan tersebut.
5. Harga; Sebagai dasar penentuan harga yang akan ditawarkan kepada konsumen.
6. Promosi; Salah satu alat untuk mengontrol biaya promosi yang sudah dikeluarkan termasuk memberikan analisa efektivitas terhadap setiap produk atas setiap satuan uang yang dikeluarkan untuk aktivitas tersebut.
7. Distribusi; sebagai alat untuk mengontrol biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membangun jaring distribusi antara lain ke agen, grosir bahkan langsung ke konsumen sendiri.

Akuntansi manajemen juga bertugas melakukan pengawasan terhadap alokasi sumber daya, serta merancang anggaran yang terbaik dengan mempertimbangkan semua kondisi yang terjadi disetiap aktivitas *value chain* perusahaan.

Balance Scorecard.

Paradikma business saat ini telah berubah dari era persaingan industri kepada era persaingan informasi yang berarti bahwa tingkat sukses setiap aktivitas bisnis akan lebih banyak ditentukan oleh seberapa cepat perusahaan memperoleh dan memanfaatkan informasi dengan sebaik-baiknya, meskipun dalam mengimplementasikan informasi-informasi tersebut dilakukan dengan berbagai asumsi dasar tentang persaingan industri.

Dalam hal ini akuntansi manajemen sebagai pemberi informasi harus menyediakan informasi bagi pihak diluar akuntansi manajemen sendiri untuk mengukur prestasi bisnis atau kinerja perusahaan atau dapat disebut sebagai "*Balance Scorecard*".

Menurut Kaplan dan Atkinson (1998:368) fungsi "*Balance Scorecard* adalah:

"To communicate the multiple, linked objective that companies must achieved to compete on the basis of capabilities and innovation, not just tangible physical assets. The Balance Scorecard translates mission and strategy into objectives and measures"

Balance Scorecard merupakan rencana tindakan dasar untuk pencapaian keberhasilan kompetitif dengan cara memfokuskan perhatian kepada kunci keberhasilan perusahaan.

Ada 4 perspektif yang berbeda yang digunakan oleh *Balance Scorecard* untuk menjabarkan misi dan strategi suatu perusahaan yaitu:

1. Perspektif pelanggan (*Customer Perspective*) dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), loyalitas pelanggan (*customer retention*), pangsa pasar yang mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam suatu pasar/industri tertentu serta kemampuan pelanggan dari memberikan keuntungan bagi perusahaan yakni.
2. *Perspektif keuangan* untuk mengukur apakah strategi keuangan yang dijalankan oleh perusahaan memberikan sumbangsih yang berarti terhadap keuntungan yang dicapai, termasuk didalamnya laba operasional (*ROI-return on investment*), return on capital employed, atau nilai tambah economic bagi perusahaan.
3. Proses bisnis internal (*Internal Business Process Perspective*) menfokuskan kepada proses internal yang dapat memberikan pengaruh secara dramatis kepada kepuasan pelanggan dan pencapaiannya tujuan perusahaan secara finansial.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Fokus kepada kemampuan manusia dan pengembangan diri, dan kepuasan karyawan serta pengembangan intelektual karyawan merupakan asset utama bagi perusahaan.

Balance Scorecard merupakan ukuran yang komprehensif untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat, dan karenanya lebih memfokuskan pada kunci keberhasilan perusahaan dan tidak hanya diukur dari keuntungan perusahaan tetapi juga memberikan pandangan kedepan mengenai keberhasilan perusahaan yang tidak dapat diukur secara financial seperti mutu

dan pelayanan yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dimasa yang akan datang.

Akuntansi Manajemen merupakan salah satu alat kontrol bagi perusahaan atas setiap kegiatan, dimana disetiap kegiatan, akuntansi manajemen modern menyediakan informasi yang *up-to-date* dan terpercaya yang dapat dipakai oleh para pengambil keputusan dalam menetapkan arah dan tujuan perusahaan.

Semua strategi pemasaran harus didasarkan pada keuntungan kompetitif yang berpegang pada kekuatan dan kelemahan dari perusahaan, dimana kekuatan dan kelemahan tersebut akan tercermin dalam setiap rantai aktivitas perusahaan yang berbeda disetiap industri, dan karenanya strategi akuntansi manajemen harus disesuaikan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan termasuk didalamnya strategi pemasaran, karena efektifitas akuntansi manajemen memegang peranan yang penting didalam meraih keuntungan dan merebut pangsa pasar.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek penelitian adalah PT Arnott's Indonesia yang beralamat di Jl. H. Wahab Affan No. 8, Bekasi 17132, yang merupakan anak perusahaan dari Arnott's Australia Limited, yang mana merupakan salah satu unit usaha dari Campbells Soup USA, sebuah perusahaan yang juga bergerak dalam bidang makanan kaleng dengan industri utamanya adalah soup.

3.2 Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan adalah metode yang bersifat deskriptif, yaitu suatu metode yang bertujuan menggambarkan keadaan obyek penelitian yang sebenarnya dengan cara mengumpulkan data yang relevan yang tersedia kemudian disusun, dipelajari dan dianalisis dan selanjutnya menyampaikan hasil-hasilnya. Alasan pemilihan metode ini adalah sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mendapatkan gambaran tentang kunci sukses, strategi bauran pemasaran dan strategi akuntansi manajemen, serta pengaruh dan efektifitasnya dalam menunjang penjualan bagi PT Arnott's Indonesia, dimana sebagai perusahaan yang masih tergolong baru dalam industri biskuit Indonesia yang secara profesional telah menerapkan strategi akuntansi manajemen modern dalam mendukung strategi perusahaan pada umumnya dan strategi pemasaran pada khususnya, sehingga perusahaan ini dapat bersaing secara kompetitif dalam merebut pangsa pasar dan meraih keuntungan, ditengah-tengah kesulitan ekonomi yang dialami oleh Indonesia saat ini.

3.3 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa dimensi penelitian yang menjadi permasalahan dalam penulisan penelitian ini, yakni:

- 1 Kompetensi perusahaan
- 2 Strategi bauran pemasaran perusahaan, termasuk didalamnya produk, harga, promosi serta distribusi\

- 3 Strategi akuntansi manajemen perusahaan termasuk didalamnya perilaku biaya, stuktur biaya itu sendiri, strategi penetapan harga, dan *balance scorecard*.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik observasi melalui studi pustakaan dan internet. Mempelajari buku-buku, literatur serta artikel ataupun melalui internet, serta pengumpulan data dilakukan dengan menganalisa laporan-laporan yang berhubungan dengan pemasaran, biaya produksi, biaya promosi serta struktur biaya, Teknik komunikasi dengan melakukan studi lapangan, yakni melakukan Interview/Wawancara

3.5 Metode Analisis Data

Dalam menjalankan analisis, penulis menggunakan jenis analisa deskriptif yaitu dengan menganalisis effektivitas penerapan akuntansi manajemen dan strategi bauran pemasaran PT Arnott's Indonesia dalam setiap aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan serta obyektifnya yaitu merebut pangsa pasar dan meraih keuntungan ditengah persaingan yang sangat ketat yakni analisis pertumbuhan operasional yang kemudian- dibandingkan dan dianalisis denganpenguacu kepada teori-teori yang sudah ada, kemudian diambil suatu kesimpulan dan saran-saran untuk perbaikan bagi PT Arnott' s Indonesia.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Ancaman dari pendatang baru (*Threat of Entry*).

Dilihat dari segi persaingan antar kompetitor, PT Arnott's Indonesia berada pada industri yang sangat bersaing, dan persaingan ini semakin ketat karena diantaranya semakin banyaknya kompetitor yang muncul dengan modal yang relatif kuat, bahkan produk rumahan (*home industry*) yang turut mearamaikan persaingan pasar dimaksud. Strategi harga adalah salah satu ujung tombak dari para pemain di industri biskuit, karena harga yang harus dibayar oleh konsumen untuk berubah ke produk lain (*switching cost*) sangatlah rendah. Konsumen Indonesia yang membeli produk biskuit adalah konsumen yang sangat sensitif terhadap harga, sehingga memiliki kecenderungan untuk memilih produk yang lebih murah, walaupun produk tersebut belum tentu berkualitas, dan karenanya harga adalah faktor penentu bagi para pemain di industri biskuit untuk meraih pangsa pasar dan keuntungan.

Danone, Tango, Nabisco serta Roma merupakan pesaing yang sangat tangguh bagi PT Arnott's Indonesia karena perusahaan-perusahaan tersebut mempunyai modal yang cukup kuat serta memiliki strategi yang cukup baik, sehingga dapat mengurangi kemungkinan untuk para pemain baru untuk memasuki industri biskuit. Adapun kriteria yang dapat menunjukkan persaingan dari para produsen biskuit tersebut diatas, faktor-faktor yang menghalangi para pemain baru untuk dapat memasuki industri biskuit, diantaranya adalah:

1. Modal (*Capital Requirement*)

Modal yang besar biasanya dibutuhkan oleh perusahaan untuk memproduksi suatu produk, dan hal ini dapat menjadi halangan bagi para pemain baru, jika hendak bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah cukup mapan dan memiliki pangsa pasar yang besar. Modal besar ini juga dapat dilihat dari pertumbuhan investasi perusahaan ini (PT ARNOTT'S INDONESIA) yang semula hanya memiliki 4 alur produksi menjadi 6 alur produksi dan bahkan sedang dalam pembangunan menjadi 7 alur produksi. Selain itu berbekali pengalaman lebih dari seratus tahun di Australia serta dukungan sumber daya dari Arnott's Australia dan Campbell's Soup Company, membuat PT Arnott's Indonesia dapat membangun halangan bagi pemain baru untuk memasuki bisnis biskuit ini.

2. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Potongan harga banyak diberikan oleh para pemain dalam industri biskuit, karena dapat meningkatkan volume penjualan untuk merebut pasar, dan strategi inilah yang juga banyak dilakukan oleh kompetitor sehingga persaingan yang terjadi sangat tinggi. PT Arnott's Indonesia tidak hanya mengandalkan potongan harga dalam bersaing, tetapi selain itu memiliki produk-produk yang berkualitas, dan dengan efisiensi yang lebih baik serta perbaikan-perbaikan struktur biaya serta skala ekonomi merupakan keharusan dalam setiap strategi yang diterapkan oleh perusahaan, untuk mempunyai skala ekonomi yang sangat besar, yaitu ditunjang dengan satu pabrik yang ada ditambah pabrik baru yang sedang dibangun, akan semakin meningkatkan volume produk yang dihasilkan untuk memperluas pasar dan akan dapat mencegah para pemain baru untuk memasuki industri biskuit.

3. Produk Diferensiasi

Produk diferensiasi ini akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, namun bagi industri biskuit produk differensiasi tidak dapat menghalangi masuknya para pemain baru. Bagi PT Arnott's produk diferensiasi ini tidak menjadi unsur penting dalam menghalangi para pemain baru namun tetap memperhatikan kepuasan pelanggan dan membedakan produk-produknya dengan memberikan rasa dan mutu yang terbaik, demikian juga halnya rancangan kemasan selalu berkesan eksklusif dan menarik perhatian konsumen sehingga mereka dengan mudah dapat membedakan produk-produk Arnott's dengan para pesaingnya.

4. Jaringan Distribusi (*Distribution Channel*)

Jaringan distribusi yang kuat merupakan kunci untuk merebut pangsa pasar, dan dengan mengamankan jalur distribusi bagi produk-produknya, maka berarti juga merupakan suatu halangan bagi para pemain baru dalam memasuki industri tersebut. Oleh sebab itu, PT Arnott's Indonesia berusaha menjalin kerjasama yang kuat dengan para grosir dan retailer dan bahkan mempunyai kerjasama yang eksklusif dengan para agent yang jumlahnya lebih dari 100 agent dan supermarket atau hypermarket seperti Carefour, Makro, Hero serta supermarket lain.

PT Arnott's berusaha mengakomodasikan semua kepentingan baik dari pihak Arnott's, maupun Agent, Supermarket, Grosir untuk mendapatkan jalur distribusi yang kuat dengan memberikan harga yang bersaing, didukung dengan iklan yang efektif untuk mendorong para pelanggan untuk membeli.

5. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah yang ketat dapat menjadi suatu halangan terhadap para pemain baru untuk memasuki industri biskuit, jika peraturan tersebut tidak dilaksanakan akan menimbulkan tuntutan dalam bidang hukum (*law enforcement*) terhadap perusahaan tersebut. Dengan demikian, kekuatan hukum akan menjadi halangan untuk memasuki industri tersebut, dan karenanya PT Arnott's Indonesia selalu mendapatkan sertifikat halal MUI (Majelis Ulama Indonesia), selain itu setiap produk Arnott's selalu mempunyai nomor registrasi (MD) di departemen kesehatan, yang berarti setiap produk Arnott's sudah teruji secara klinis dan terbukti aman. Adanya peraturan pemerintah untuk meregistrasi setiap produk yang dijual di Indonesia atau mendapatkan sertifikat halal, yang mana hal itu dapat menjadi suatu halangan bagi para pemain baru untuk memasuki industri biskuit, yang berarti bahwa para pemain baru harus memenuhi standard yang sudah ditetapkan oleh pemerintah maupun Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk produk-produk yang akan dijual ke konsumen Indonesia.

4.2 Persaingan yang *intensive* dengan para kompetitor (*Intensity of Rivalry among Existing Competitors*).

Ketatnya persaingan bisnis dalam industri konsumen produk, khususnya biskuit di Indonesia, sangat mendasar karena banyaknya pemain dalam bisnis ini, baik itu dengan menggunakan teknologi tinggi (padat modal), maupun usaha padat karya, dan bahkan usaha rumah tangga (*home industry*). Intensitas persaingan industri biskuit ini dipicu oleh aktivitas para pemain dengan melakukan penurunan harga, dan ditunjang dengan menambah porsi iklan di semua media televisi maupun cetak, inovasi produk-produk yang baru dan bahkan peningkatan pelayanan terhadap langganan.

Persaingan ketat dan *intensive* selalu terjadi diantara pemain di industri biskuit, terutama dengan produk-produk sejenis seperti yang tidak memiliki diferensiasi misalnya produk *assorted* (*seasonal*), *crackers* dan *snack* akan tetapi sangat *sensitive* terhadap harga. Untuk itu, sangat sulit bagi PT Arnott's untuk bersaing dengan para pesaingnya dalam strategi harga jika tidak ditunjang oleh berbagai strategi operasional perusahaan yang efektif dan efisien. Demikian juga dengan strategi perbaikan dalam hal biaya yang akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan bila biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin sehingga dapat membantu didalam penetapan strategi harga (*pricing*) yang lebih bersaing.

Berdasarkan analisis situasi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam industri biskuit, kekuatan persaingan diantara pemainnya sendiri merupakan faktor yang cukup besar yang akan sangat berdampak terhadap tingkat keuntungan dari perusahaan-perusahaan yang bergerak didalam industri biskuit.

4.3 Ancaman dari barang substitusi (*Substitution Produk*s)

PT Arnott's menyadari hadirnya barang-barang substitusi dapat menambah ketatnya persaingan di industri, karena biasanya harga barang-barang

substitusi ini akan jauh lebih murah dan kadang dapat memberikan keuntungan dan fungsi yang lebih baik, dinilai dari perspektif konsumen. Bagi industri biskuit, ancaman dari barang-barang substitusi cukup besar, karena banyak pengganti produk biskuit seperti kripik, krupuk, kue semprong dan *snack* tradisional lainnya, sehingga setiap perusahaan yang berada dalam industri ini, harus mengantisipasinya dengan strategi yang baik.

4.4 Kemampuan untuk menawar dari para pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Kekuatan ini dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif dan sangat penting bagi perusahaan biskuit karena pembeli memberikan penawaran ataupun dalam menginginkan hal-hal yang lebih baik terhadap suatu produk, dapat menurunkan tingkat keuntungan yang diperoleh.

Dengan mengetahui bahwa pembeli adalah salah satu unsur atau kekuatan penting yang harus diwaspadai didalam industri biskuit, dan sangat penting bagi PT Arnott's untuk memiliki strategi yang komprehensif yang dapat mengakomodasikan keinginan/kebutuhan para pembeli/calon pembeli. Dampak dari strategi ini adalah menurunnya keuntungan, akan tetapi ditunjang oleh proses produksi yang efisien dan biaya yang rendah, diharapkan dapat membantu untuk tetap mendapatkan keuntungan yang kompetitif diantara para pesaingnya di industri biskuit.

4.5 Kemampuan untuk menawar dari para supplier (*Bargaining Power of Supplier*)

Supplier adalah sebuah kekuatan tersendiri, karena industri ini membutuhkan supply yang cukup dan terus menerus bagi kelangsungan produksinya untuk menjamin penjualan serta persediaan dipasar. Menyadari bahwa kelangsungan proses produksinya tergantung kepada para *supplier*, maka PT Arnott's Indonesia melakukan *diversifikasi supplier* baik dalam maupun luar negeri dalam arti, tidak hanya satu *supplier* yang dipilih untuk menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan berdasarkan spesifikasi yang ada, dan dipilih lebih dari dua *supplier* sehingga perusahaan bisa mendapatkan harga yang paling bersaing dan meredam kemampuan menawar para *supplier*; contoh terigu, penyediaan tidak hanya dari Bogasari, tetapi juga dari berbagai *supplier* dalam dan luar negeri, seperti Austpack Chemical and Co, United Belgian Mills, Danitama Niaga Prima.

Hubungan baik Arnott's Indonesia dengan para *suppliernya* membangkitkan rasa profesionalisme yang tinggi dan lebih bijaksana dalam melihat hubungan bisnis yang telah dibangun selama ini dan tidak ada indikasi memainkan harga serta menghambat proses produksi dan dengan komunikasi dan negosiasi yang terus menerus, dan diharapkan *supplier* bukanlah faktor penghambat dalam meraih pangsa pasar.

4.6 Analisis Kinerja Atas Implementasi *Corporate Strategy* Arnott's Indonesia Strategi Manajemen Akuntansi PT Arnott's Indonesia

Strategi Manajemen Akuntansi yang dibangun oleh PT Arnott's Indonesia memberikan gambaran atas tantangan yang dihadapi oleh para manager dan seluruh pelaku yang ada didalamnya, dan diarahkan pada 3 (tiga) komponen utama yakni *Value Chain* dan *Supply Chain*, Faktor Kunci Sukses (*Key Success Factors*) dan perbaikan yang berkesinambungan (*Continuous Improvement*), yang secara keseluruhan dibangun saling melengkapi untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Value Chain and Supply Chain Analysis:

Peran akuntansi manajemen sangat penting dalam melakukan analisa atas berbagai aktivitas fungsi dalam organisasi, sejak suatu produk dirancang hingga produk tersebut sampai ketangan konsumen. Fungsi-fungsi yang terlibat langsung selalu menjadi pusat perhatian manajemen akuntansi adalah:

Research and Development (R&D)

Sebelum sebuah idea diimplementasikan dalam suatu produk baru, bagian ini secara intensif melakukan berbagai uji coba dan bekerjasama dengan berbagai departemen dalam satu team yang disebut *New Produk Development Team* (NPD). Team ini merupakan gabungan dari berbagai fungsi dalam perusahaan dan melihat suatu produk dari berbagai aspek, seperti aspek grafis dan keindahan penampilan, Sisi produksi dan tidak ketinggalan Sisi keuangan untuk melihat apakah produk tersebut dapat menghasilkan keuntungan atau tidak, tidak lupa berbagai alternatif bahan dalam berbagai tingkatan mutu dan harga dicoba dilakukan dengan tetap mengacu pada kualitas cita rasa biskuit yang direncanakan.

Produksi

Saat inilah segala bentuk rencana dari R&D diterjemahkan dalam bentuk produk sesuai/atau dengan memanfaatkan kapasitas terpasang sebesar kurang lebih 25 juta ton pertahun, yang terus ditingkatkan untuk memenuhi permintaan pasar.

Pemasaran dan Penjualan

Semenjak suatu produk masih didalam taraf pembangunan sampai produk tersebut habis masanya. Selain itu, dari sisi aktivitas utama, pemasaran dan penjualan pun menerapkan strategi tersendiri yang mendukung strategi perusahaan semenjak sebuah produk diluncurkan, yang dimulai dari penetapan target pasar dan segmentasi yang terbaik bagi produk tersebut melalui penelitian terhadap pasar, research pihak ketiga seperti AC Nielsen, *panel test* dan bahkan *research* konsumen.

Distribusi

Memperkuat jaringan distribusi, diantaranya berusaha menjalin kerjasama yang kuat dengan para pedagang grosir dan pedagang retailer dengan memberikan harga yang cukup bersaing, didukung dengan iklan yang efektif.

Kunci Sukses dalam implementasi strategi jangka pendek

PT Arnott's Indonesia melakukan berbagai langkah agar memiliki kemampuan untuk bersaing yakni:

1. Kualitas

Arnott's Indonesia sangat menaruh perhatian atas kualitas dan pada awalnya selalu mendatangkan *Quality Control* (QC) dari Amerika dan Australia untuk mengevaluasi kualitas barang yang akan diexport, namun saat ini berkat kerja keras bagian QC, Arnott's Indonesia telah mendapatkan sertificate dari kedua negara tersebut, dan saat ini dapat bekerja tanpa kehadiran QC dari kedua negara tersebut, dan hal ini merupakan suatu penghematan yang tidak sedikit.

2. Waktu

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh PT Arnott's Indonesia berakibat langsung pada percepatan proses setiap aktifitas yang dilakukan, dan hal ini dapat diberikan beberapa contoh antara lain:

- 1) Penyimpanan bahan setengah jadi (*biscuits base*) yang sebelumnya mencapai lebih dari 1(satu) minggu, saat ini tidak terjadi lagi, dan setiap biskuit langsung bisa dikemas.
- 2) Dari Sisi pengiriman barang ke agen telah dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan hingga lebih dari 75% yang berarti juga penghematan.
- 3) Dari Sisi laporan keuangan yang semula mencapai 9 hari, saat ini dapat dilakukan 2(dua) hari setelah taggal tutup buku yang juga berarti penghematan.

3. Inovasi

PT Arnott's Indonesia sangat jeli melihat pasar dan karenanya terus menambah kapasitas dan jenis produk baru untuk memenuhi permintaan pasar, seiring dengan perubahan citarasa konsumen, dan berakibat terhadap penurunan biaya produksi.

Perbaikan Yang Terus Menerus dan Perbandingan dengan para pesaing ;

PT Arnott's Indonesia terus menerus melakukan perbaikan diberbagai aspek untuk memuaskan pelanggannya, serta terus memperbaiki formula produknya menjadi lebih baik dengan tidak mengabaikan faktor efisiensi (*cost saving*) sebagai salah satu cara untuk menjadi pemimpin dalam hal biaya (*Cost Leader*). Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh tingkat kesetiaan masyarakat atas produk-produk Arnott's karena mereka yakin bahwa PT Arnott's selalu berusaha memuaskan semua keinginan mereka.

Krisis Ekonomi yang terjadi pada tahun 1997, berlanjut dengan terkoreksinya rupiah sekitar 300% pada January 1998, ikut mendesak dunia usaha untuk tetap bertahan, dan salah satu yang dilakukan oleh Arnott's Indonesia adalah melakukan penghematan biaya dari berbagai sisi, bahkan sejak dari supplier hingga barang jadi yang diproduksi laku terjual sebagai berikut:

1. Bekerjasama dengan berbagai *Supplier* Arnott's Indonesia terus melakukan penelitian dan pengujian atas kualitas bahan yang dibeli dan selanjutnya diberikan sertifikat pada supplier yang memenuhi syarat. Hal ini selain

menghemat waktu dan biaya, karena begitu bahan diterima, dapat langsung dipakai tanpa harus melalui *test quality* dari *Quality Control* (QC).

2. Dari Sisi produksi banyak dilakukan perubahan dengan mengevaluasi berbagai aktivitas produksi yang diikuti dengan perubahan pada POS (produk operating standar), dalam hal penempatan tenaga kerja.
3. Dari sisi PPC, *Engineering dan Distribusi*, penghematan dilakukan dengan mengeliminasi perubahan jadwal produksi, pemeliharaan, pengiriman dan menghindari jadwal pelaksanaan pada hari Sabtu dan Minggu, karena biaya tenaga kerja pada hari Iibur menjadi 2 (dua) kali lebih mahal dari hari biasa. Dari keseluruhan aktivitas mengacu pada pelayanan terhadap pelanggan dan karenanya tidak mengherankan bila pertumbuhan biaya produksi tidak berbanding lurus dengan pertumbuhan inflasi Indonesia.

Aktivitas pemasaran serta penjualan yang direncanakan, serta diimplementasikan agar PT Arnott's dapat meraih keuntungan yang optimal dengan menerapkan target market dan segmentasi yang terbaik serta prinsip 4P (*Product, Place, Price, Promotion*) yang efektif sehingga dapat menyakinkan para pembeli untuk membeli produk-produk Arnott's serta selalu menyediakan pelayanan untuk menjaga kualitas dari produk yang akan dijual ataupun produk-produk yang sudah dijual.

Strategi Akuntansi Manajemen PT Arnott's Indonesia

Struktur Biaya dan Strategi Penetapan Harga

PT Arnott's Indonesia mengklasifikasikan biaya sesuai dengan objek pengeluarannya, yang dibagi dalam dua kelompok besar, yakni biaya produksi dan SG&A (*selling/marketing and selling expenses*, biaya umum dan biaya administrasi).

Untuk penetapan biaya-biaya produksi serta penganggaran dimasa yang akan datang, maka struktur biayanya adalah sebagai berikut:

1. *System Costing*; PT Arnott's Indonesia menggunakan sistem *actual costing* dalam menilai seluruh persediaan barang yang dimilikinya dan dengan sistem ini
2. Perencanaan Penjualan; Pada umumnya perusahaan-perusahaan Indonesia menentukan rencana penjualannya berdasarkan persentase tertentu dari penjualan tahun sebelumnya, seiring dengan tingkat keuntungan yang dicapai, namun Arnott's Indonesia sedikit lebih maju dalam hal ini, dan menentukan penjualannya berdasarkan permintaan pasar (*market demand*) yang diproyeksikan dalam beberapa periode ke depan, selain memperkirakan keuntungan yang akan dicapai, sehingga tidak mengherankan bila penjualan Arnott's Indonesia selalu melampaui target

Strategi Generik.

Salah satu generic strategi dari Porter yaitu pemimpin dalam hal biaya (*cost leadership*) dicoba diterapkan oleh PT Arnott's Indonesia, sebagai strategi kompetitif, yaitu dengan menargetkan posisi biaya yang serendah-rendahnya dibandingkan dengan perusahaan lain didalam industri yang sejenis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Untuk dapat bertahan didalam persaingan global, PT Arnott's Indonesia mengimplementasikan strategi perusahaan (*corporate strategy*), dengan menggabungkan semua kekuatan rantai aktivitas perusahaan, untuk mencapai sukses dalam meraih pangsa pasar serta diperhitungkan sebagai salah satu pabrik biskuit yang cukup berkembang.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan penulisan ini dapat disimpulkan bahwa kunci sukses PT Arnott's Indonesia dalam menjalankan bisnisnya adalah sebagai berikut:

1. PT Arnott's Indonesia terus melakukan analisis industri dengan melihat semua kekuatan dan ancaman, terutama yang berhubungan dengan hal-hal:
2. Dalam menghadapi pendatang baru, PT Arnott's Indonesia mengantisipasi dan menghalanginya dengan menciptakan skala ekonomies, kecukupan modal, jaringan distribusi melalui kerjasama dengan pedagang grosir, menawarkan harga yang kompetitif, serta dukungan iklan dan promosi yang efektif.
3. PT Arnott's Indonesia, mengatasi kekuatan kompetitornya dengan menawarkan harga yang bersaing kepada pelanggan dan konsumen, berbagai strategi operasional perusahaan yang efektif dan efisien baik dalam hal periklanan maupun aktifitas promosi dagang lainnya.
4. Menghadapi barang-barang substitusi, PT Arnott's Indonesia menjelaskan dan mendidik para konsumennya tentang cara terbaik dalam mengkonsumsi produk-produk biskuit melalui iklan ataupun melalui consumer promosi.
5. Kekuatan pembeli dan supplier dapat mempengaruhi aktivitas usaha, dan perusahaan mengantisipasinya dengan menawarkan produk-produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing, sedangkan dari sisi supplier dilakukan dengan menjalin kerjasama, hubungan baik yang efektif dan efisien melalui komunikasi yang terus menerus, sehingga diharapkan supplier dapat dijadikan sebagai salah satu faktor yang mendukung strategi perusahaan.
6. Akuntansi Manajemen yang dikembangkan oleh PT Arnott's Indonesia selalu berkaitan antara satu dengan yang lainnya yaitu:
7. Akuntansi manajemen PT Arnott's Indonesia bekerja sama dengan pihak supply chain lainnya seperti R&D selalu memberikan analisa dan saran-saran yang terbaik bagi pihak aktivitas utama didalam value chain yakni Pemasaran, Operasi dan Logistik, semenjak suatu produk masih didalam taraf pembangunan sampai produk tersebut habis masanya. Selain itu, dari Sisi aktivitas utama..
8. Tujuan perusahaan adalah menjadi pemimpin pasar dan juga menjadi pemimpin dalam hal biaya, dan untuk itu manajemen akuntansi bertanggung jawab mengontrol semua proses biaya perusahaan dan melakukan perbaikan-perbaikan yang menyeluruh terhadap semua rantai aktivitas perusahaan, dan

menjadi suatu keharusan untuk mencapai penghematan dari biaya yang telah dianggarkan, bersamaan dengan pembuatan anggaran tahun berjalan.

9. Terjadi penurunan harga bahan baku dan bahan pembungkus seperti pada struktur harga periode tahun 1999 ke tahun 2000 kemudian naik kembali pada tahun 2001, sebagai akibat dari akumulasi harga beli bahan baku dan bahan pembungkus yang berasal dari beberapa periode sebelumnya, karena pada saat itu PT Arnott's Indonesia menggunakan metode harga rata-rata dalam dalam pengakuane persediannya. Hal ini bertentangan dengan logika pasar pada umumnya, dan dari sisi akuntansi manajemen, akan menimbulkan perselisihan paham yang akan menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan dan penentuan harga jual, serta keputusan opsional lainnya.
10. Secara keseluruhan PT Arnott's Indonesia dapat dikatakan telah melaksanakan strategi akuntansi manajemen dan strategi bauran pemasaran secara efektif, terbukti dengan peningkatan penjualan dan keuntungan perusahaan dari tahun ke tahun.

5.2 SARAN-SARAN

Adapun saran-saran yang dapat diberikan kepada PT Arnott's Indonesia dari hasil – penelitian dan penulisan ini adalah sebagai berikut:

- 1 PT Arnott's Indonesia, harus terus melakukan kontrol atas pelaksanaan strategi perusahaan terhadap seluruh rantai aktivitas perusahaan, serta membentuk sebuah Gugus Tugas (*Task Force*) untuk mencari, merencanakan dan melakukan perbaikan biaya yang terus menerus terhadap seluruh kegiatan perusahaan.
- 2 Strategi pemasaran dan strategi akuntansi manajemen sebaiknya menjadi prioritas utama untuk memperkuat merek (*brand equity*) dari seluruh produknya, untuk dapat menghasilkan penjualan dan pangsa pasar yang lebih baik lagi, karena pada dasarnya konsumen produk biskuit sangat sensitive terhadap harga.
- 3 Sebaiknya manajemen Arnott's Indonesia mengganti metode akuntansi biaya yang dianutnya, dari metode harga rata-rata (*average actual costing system*) menjadi metode Harga Standar (*standard costing system*), karena dengan menggunakan metode ini, segala aktivitas operasional perusahaan dapat dinalisa sesuai dengan aktivitasnya melalui analisa *variance*, seperti pembelian bahan, penggunaan tenaga kerja, biaya tidak berhubungan langsung dengan produksi (*factory overhead*), serta alokasi kapasitas terpasang.

DAFTAR PUSTAKA

- Asiaweek, Nouril Roubini's, (10Mei 2002), Asian Crisis website
<http://www.stern.nyu.edu/nroubini/asiahompage.html>
 BPS Statistic Indonesia, (1 February 2003), *Monthly price Rate* Indonesia,
webmaster@mailhost.bps.go.id

- Bursa efek Jakarta(BEJ),(30 Desember 2001), *Financial Highlights*, www.indoexchange.com
- Charles T.Hongren, dan George Foster, (2003), *Cost Accounting “ a managerial emphasis”*, Elevent Edition
- Glossary Of Marketing Definition (12 February 2003), www.geolib.org/pdf/marketingterm.pdf
- Hasanudin.mandat anggota ASOSAI melaksanakan audit (12 February 2003) kinerja@yahoo.com
- Husein Umar (2001), *Strategic management in action*, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Janek Ratnatungga,(1999), *Strategic Management Accounting*, First Edition Quill Press
- Michael E. Porter,(1998), *Competitive Advantage*, The Free Press.A Divisionof Simon & Schuster Inc.
- Philip Kotler, (2000), *Marketing Management*, The Millenium edition, Prentice Hall New Jersey
- Philip Kotler dan Herman Kartajaya.,(2002), *Reposition Asia*, Salemba Empat PT Salemba Emban Patria
- Risal, Muhammad. (2017). Pengaruh Bauran Pemasaran (4ps) Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran Studi Kasus pada: Industri Kecil Pengolahan Rumput Laut di Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Balance*, Vol 14, No 01 (2017)
- RobertS. Kaplan, dan Anthony a.Atkinson, (1998), *Advanced Mangement Accounting Third Edition Prentice Hall International, Inc*
- Sulaiman. (2018). Strategi Bauran Pemasaran Internet Di Pt. Indo Internet Jakarta Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar, *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, Vol 1, No 3
- Thompson Strickland, (1999), *Strategic Management, Eleventh Edition*.Irein, McGrawHill International Edition, New York
- Trianti, Yunik. (2013). Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Volume Penjualan Dan Profitabilitas :*Survei pada Pengusaha Distro Plaza Parahyangan Bandung*. S1 Skripsi, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Uma Sekaran,(2000), *Research Method For Business*, John Wiley & Sons Inc.
- Warren J. Keegan,(1999) *Globar Marketing Management*, Sixth Edition, Prentice Hall International.Inc.